

プロジェクト定義文書

1. プロジェクト概要
2. プロジェクトの目的と背景
 2. 1 プロジェクトの目的
 2. 2 プロジェクトの背景
 2. 3 システム化効果
 2. 4 費用概算
3. プロジェクト要求事項
 3. 1 成果物の定義
 3. 2 成果物の特性
 3. 3 プロジェクトスコープ
 3. 4 除外事項
 3. 5 成果物受入基準
4. プロジェクト環境
 4. 1 前提条件
 4. 2 制約条件
 4. 3 プロジェクトの成功要因
 4. 4 関連プロジェクト
 4. 5 関連システム
5. プロジェクト・スケジュール
 5. 1 主要マイルストーン
 5. 2 マスター・スケジュール
6. プロジェクト体制
7. プロジェクト開発環境
8. プロジェクトマネジメント基本方針
 8. 1 プロジェクト・マネジャーの責任と権限
 8. 2 課題管理方針
 8. 3 リスクマネジメント基本方針
 8. 4 変更管理方針
 8. 5 プロジェクト品質方針
 8. 6 コミュニケーション方針
 8. 7 組織における教訓の蓄積
9. 補足

Project Definition Document

1. Project Overview
2. Project Purpose and Background
 2. 1 Project Purpose
 2. 2 Project Background
 2. 3 Systematization Effectiveness
 2. 4 Cost Estimation
3. Project Requirements
 3. 1 Deliverable Definition
 3. 2 Deliverable Characteristic
 3. 3 Project Scope
 3. 4 Exclusion
 3. 5 Deliverable Acceptance Criteria
4. Project Environment
 4. 1 Prerequisites
 4. 2 Constraints
 4. 3 Project Success Factors
 4. 4 Related Projects
 4. 5 Related Systems
5. Project Schedule
 5. 1 Main Milestones
 5. 2 Master Schedule
6. Project Organization
7. Project Development Environment
8. Project Management Basic Policies
 8. 1 PM Responsibilities and Authorities
 8. 2 Issue Management Policies
 8. 3 Risk Management Policies
 8. 4 Change Management Policies
 8. 5 Quality Management Policies
 8. 6 Communication Policies
 8. 7 Accumulated Lessons Learned
9. Supplements

目次1. プロジェクト概要 /Project Overview

プロジェクト概要には、以下の基本情報を表形式にまとめ、簡潔に記述します。

- プロジェクト名
- プロジェクト・スポンサー
- プロジェクト・マネジャー
- ステークホルダー
- プロジェクト属性（成果物総称、開始予定日、終了予定日、予算）

In the project outline, the following basic information is summarized in a tabular format and described briefly.

- Project name
- Project sponsor
- Project manager
- Stakeholders
- Project attributes (deliverables, planned start date, planned end date, budget)

1 プロジェクト概要(1)

(1) プロジェクト名

オーダーシステム構築プロジェクト

(2) プロジェクト・スポンサー

部門			
役職	代表取締役社長	氏名	山田太郎

(3) プロジェクト・マネジャー

部門	システム開発本部		
役職	プロジェクト・マネジャー	氏名	山口良太

1 プロジェクト概要(2)

(4) ステークホルダー

氏名	役職/社名	電話	E-mail
山田太郎	代表取締役社長	内線 5555	Taro_Yama@xxx.co.jp
森田 徹	仕入担当役員	内線 5511	Toru_Morita@xxx.co.jp
高木正和	マーケティング 担当	内線 3311	Masa_Takagi@xxx.co.jp
今井幸次	商品仕入担当	内線 3321	Kohji_Imai@xxx.co.jp
田上敏夫	経理担当	内線 3500	Toshio_Tanoue@xxx.co.jp

1 プロジェクト概要(3)

(5) プロジェクト属性

顧客	スーパーマーケットA
成果物	オーダーシステム
プロジェクト開始予定日	2008年4月3日
プロジェクト終了予定日	2008年8月22日
プロジェクト予算	50,000,000円

目次2. プロジェクトの目的と背景

プロジェクトの目的と概要には、プロジェクトの目的、背景、システム化効果、費用概算に関して、簡潔に記述します。

2 プロジェクトの目的と背景(1)

2.1 プロジェクトの目的

本プロジェクトの目的は、オーダーシステムを短期間で構築することである。

2.2 プロジェクトの背景

スーパーマーケットAでは、商品の品揃えを創業者兼経営者の経験と勘によって行ってきた。POSも早くから導入はされているが、分析などに活用はできていない。また、近隣に大手チェーン店が進出し経営環境は厳しさを増してきた。一方、創業者兼経営者は高齢のため、息子と交代することになり、その息子はこの機会に主要業務のシステム化を行うことにした。検討の結果、X社のオーダーリングシステムパッケージを採択し、そのパッケージにいくらかのカスタマイズを行うことにした。

2 プロジェクトの目的と背景(2)

2.3 システム化効果

このシステムにより以下を実現する。

- 1) お客様ニーズの把握(売れ筋商品の把握)
- 2) 在庫の把握と適正在庫の管理
- 3) お客様が安心してご購入いただける商品情報の提供
(生産履歴を明示する)

2.4 費用概算

約5000万円の開発規模である(ただし、ハードウェアとソフトウェアを除く)。

目次3. プロジェクト要求事項

プロジェクト要求事項には、以下を記述します。

小規模プロジェクトということを考慮すると、プロジェクト憲章作成に相当する作業とスコープ定義に相当する作業は、近いタイミングで行われることが多いと考えられるので、併記することにしました。

- 3.1 成果物の定義

顧客側の言葉を用いて、当プロジェクトで作成する成果物に関して、顧客と開発ベンダー間で合意した内容を記述する。

- 3.2 成果物の特性

特に考慮すべき事項等を記述する。

- 3.3 プロジェクト・スコープ

開発ベンダー側の言葉を用いて、上記の成果物（3.1）を実現するためのプロジェクト・スコープを定義する。

- 3.4 除外事項

顧客との齟齬を防ぐために、対象外の作業等を明記する。

- 3.5 成果物受入基準

成果物の受入基準を記述する。

3 プロジェクト要求事項(1)

3.1 成果物の定義

POSのデータをもとに売れ筋商品の把握を行うと同時に、在庫の管理も行い、最低在庫を割った商品に関しては自動的に発注データを作成することができ、さらに、消費者に商品の生産履歴を明示するトレーサビリティ機能をもったシステム。

3.2 成果物の特性

ユーザーは、これまでITシステムを運用した経験がないため、特に、運用し易いシステムとすることが重要である。

ユーザーは、これまでITシステムを運用した経験がないため特に、運用し易いシステムとすることが重要である。

3.3 プロジェクトスコープ

X社のオーダリングシステムパッケージに、以下の機能の追加を行う。

- ・在庫処理サブシステム
- ・在庫処理サブシステム
- ・プライスカード発行処理サブシステム

POSのデータをもとに売れ筋商品の把握を行うと同時に、在庫の管理も行い、最低在庫を割った商品に関しては自動的に発注データを作成することができさらに、消費者に商品の生産履歴を明示するトレーサビリティ機能をもったシステム。

3 プロジェクト要求事項(3)

3.4 除外事項

(1) ヘルプデスク

3.5 成果物受入基準

システムの受入はシステムテスト期間中に要件定義書と外部仕様書をもとにユーザーが検証する。

目次4. プロジェクト環境

プロジェクト環境には、当プロジェクトを実施するにあたり、それを取り巻く環境について記述します。

- 4.1 前提条件
- 4.2 制約条件
- 4.3 プロジェクトの成功要因

プロジェクトの成功のために、特に留意すること等を記述する。

- 4.4 関連プロジェクト
- 4.5 関連システム

整合性を考慮する必要がある他のプロジェクト、システムがあれば、記述する。

4 プロジェクト環境

4.1 前提条件

本プロジェクトの計画は、以下の各項を前提とする。

(1) プロジェクト開始は2008年4月3日を前提とする。

4.2 制約条件

(1) スケジュール：競争状況を重視し、納期遵守が最優先である。

(2) 予算：2.4に記載の通り。

4.3 プロジェクトの成功要因

本プロジェクトの成功のために以下の点に留意することが重要である。

- ・ ユーザにとって使い易いシステムとすること。

4.4 関連プロジェクト

4.5 関連システム

目次5. プロジェクト・スケジュール

プロジェクト・スケジュールには、主要マイルストーンとマスタースケジュールを記述します。

- 5.1 主要マイルストーン

顧客と開発ベンダーで合意したマイルストーンを記述する。

- 5.2 マスター・スケジュール

マスター・スケジュールをExcel等で作成し貼付する。

5 プロジェクト・スケジュール(1)

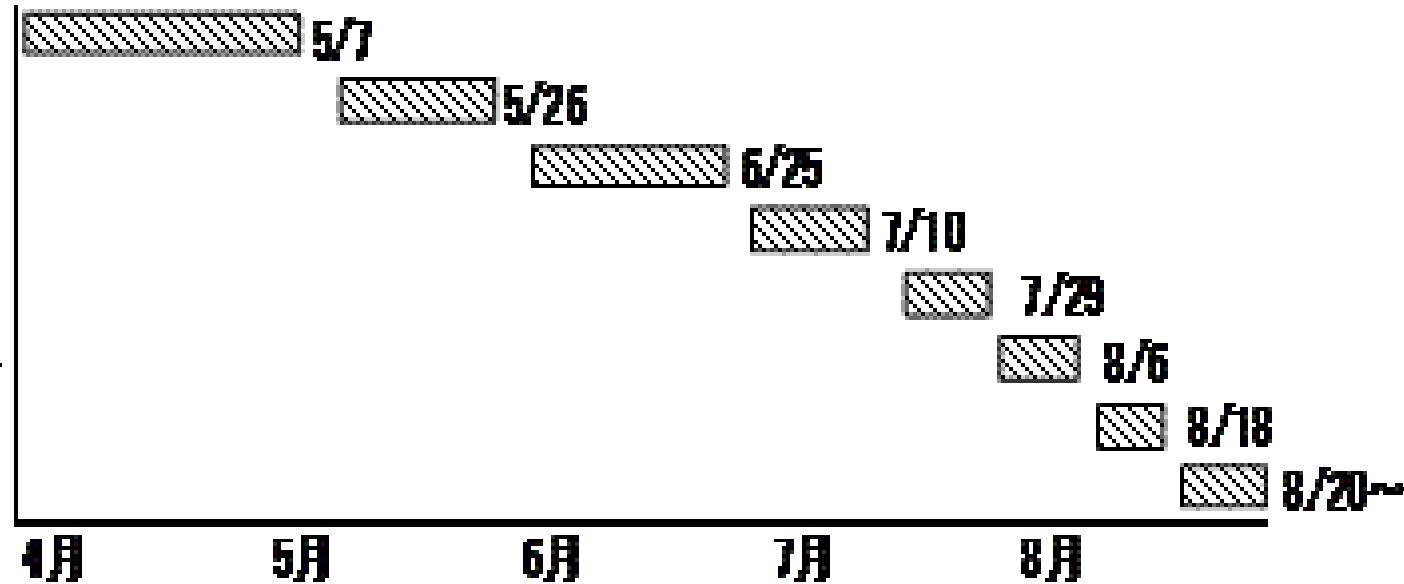
5.1 主要マイルストーン

No.	マイルストーン名	期限	
1	プロジェクト計画書作成完了	2008年	4月3日
2	要件定義完了		5月7日
3	外部設計完了		5月26日
4	内部設計完了		6月25日
5	開発実施完了		7月10日
6	結合テスト完了		7月29日
7	システムテスト完了		8月6日
8	仮稼動開始		8月11日
9	本稼動開始		8月20日

5 プロジェクト・スケジュール(2)

5.2 マスター・スケジュール

要件定義
外部設計
内部設計
開発実施
結合テスト
システムテスト
仮稼働
本稼働



目次6. プロジェクト体制

プロジェクト体制には、下記の担当等に関して、顧客側と開発ベンダー側の窓口となる担当者名を記述する。

- プロジェクト・スポンサー
- プロジェクト・マネジャー
- 各サブシステム担当
- インフラ担当

また、顧客側の関連部門を記載し、開発ベンダー側の組織図も記載する。

6 プロジェクト体制(1)

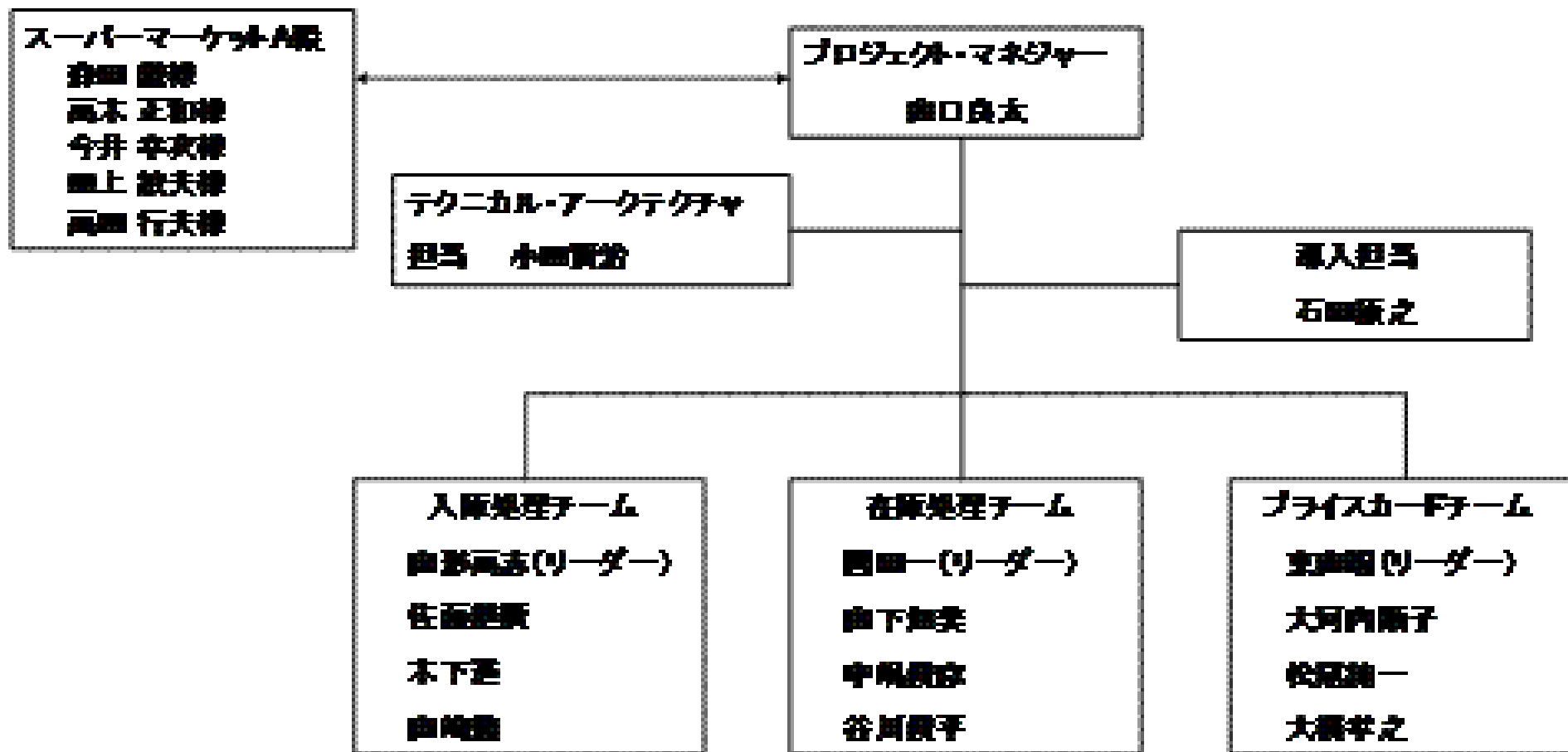
プロジェクト体制

	スーパーマーケットA段	ABC社
プロジェクト・スポンサー	山田 太郎様	-
プロジェクト・マネジャー	森田 徹様	山口 良太
マーケティング担当	高木 正和様	東山 昭
商品仕入れ担当	今井 幸次様	山形 高志
経理担当	田上 敏夫様	園田 一
情報システム担当	高田 行夫様	-
インフラ担当	-	石田 康之

関連機能部門	マーケティング部門
	商品仕入れ部門
	経理部門

6 プロジェクト体制(2)

プロジェクト組織図



目次7. プロジェクト開発環境

プロジェクト開発環境には、実際に開発を実施するにあたって、開発ベンダー側が用意するもの、顧客側が用意するものを明記します。小規模プロジェクトでは予算に余裕がない場合が多いので、必要なものを漏れなく記述し、顧客側と開発ベンダー側で合意することが重要です。

7 プロジェクト開発環境(1)

(1) ABC社が用意する物

<データベースサーバー>

- ・サーバー(CPU Core2DUO 2.8Mhz Memory 3G HDD250G X4 RAID6)
- ・DATテープドライブ
- ・サーバーOS
- ・データベースソフト
- ・バックアップソフト
- ・パッケージソフト

<開発用クライアント>

- ・パソコン X20台
- ・クライアントOS

7 プロジェクト開発環境(2)

＜クライアント周辺機器＞

- ・バーコードリーダー×10台
- ・A3プリンター×2台
- ・ブライスカード発行用プリンタ×2台

＜LAN用ネットワーク機器関連＞

- ・ルーター
- ・イーサ・スイッチ
- ・LANケーブル

＜その他＞

- ・文房具等

7 プロジェクト開発環境(3)

(2) スーパーマーケットA殿が用意する物

＜プロジェクト・ルーム等＞

- ・プロジェクト・ルームは、スーパーマーケットA横のxxxビル2階とする
- ・机、椅子、ロッカー、ホワイト・ボード
- ・電話、インターネット用回線

目次8. プロジェクトマネジメント基本方針

プロジェクトマネジメント基本方針には、小規模プロジェクトということを考慮し、PMの管理負荷が高くなり過ぎない程度のルールを設定します。
下記の観点を目安にして下さい。

- プロジェクト・マネジャーの責任と権限
- 課題管理方針
- リスクマネジメント基本方針
- 変更管理方針
- プロジェクト品質方針
- コミュニケーション方針
- 組織における教訓の蓄積

なお、サンプル・プロジェクトに適用した例には、多くの小規模プロジェクトで適用可能と思われる、最大公約数的な内容を記載しているので参考にして下さい。

8 プロジェクトマネジメント基本方針(1)－社外秘

8.1 プロジェクト・マネジャーの責任と権限

(1) 責任

- ・当プロジェクトに与えられた資源を用いたプロジェクト要求事項の完遂
- ・当プロジェクトに関してスーパーマーケットA殿との一元的窓口としての役割
- ・プロジェクト計画の策定とスーパーマーケットA殿の合意の獲得
- ・チーム・メンバーが担当作業についての責任を認識していることの確認
- ・プロジェクトの進捗状況の追跡と計画差異への対処
- ・スポンサーおよびその他のステークホルダーとの適切なコミュニケーション
- ・プロジェクト・リスクの監視と遅滞ない処置
- ・プロジェクトに関する記録の保持

8 プロジェクトマネジメント基本方針(2)-社外秘

(2) 権限

- ・プロジェクト・チームのプロジェクト実行に関する指揮・マネジメント
- ・プロジェクトに関する事項についてお客様から直接指示の受領
- ・プロジェクト予算の管理

8 プロジェクトマネジメント基本方針(3)－社外秘

8.2 課題管理方針

- ・チームメンバーを含むさまざまなステークホルダー間の作業上の課題は、「課題管理表」に文書化し監視する。

(注)ここでの「課題」とは、全体または他の部分への影響が予想されるものを指す。

- ・プロジェクト・メンバーは課題に遭遇したら、まずチーム・リーダーに報告する。

チーム・リーダーは、それを課題と認識した場合、プロジェクト・マネジャーに内容を報告する。プロジェクト・マネジャーは課題管理表に登録し、その解決に向けて適切な担当者をアサインする。その担当者は責任をもってその課題の解決に取り組む。

- ・課題のうち、プロジェクトのパフォーマンスに重大な影響を及ぼす可能性があるものは、その内容に応じて遅滞なく対応策、変更の要求等を提出する。

8 プロジェクトマネジメント基本方針(4)－社外秘

8.3 リスクマネジメント基本方針

- ・当プロジェクトにおいては基本的に、後に問題となりそうな兆候のある事項を「リスク」として扱う。したがって、それが顕在化した場合は「問題」として扱う。そこで、リスクも問題も課題管理表を用いて管理する。なお、リスクの課題管理表への登録は、一括してプロジェクト・マネジャーが行う。
- ・プロジェクト開始時にまず、初期リスクを識別する。それ以降は、プロジェクト実施中、またはプロジェクトに関する重大な意思決定を行う際に、リスクを識別する。
- ・プロジェクト・マネジャーは、識別された個々のリスクに対して、適切な担当者をアサインする。その担当者はそのリスクに対して、定性的分析を行い、発生確率と影響度を見積もる。それにより、優先度を決める。
- ・優先度の高いリスクから順に、対応戦略を考える(回避、転嫁、軽減、受容)。

8 プロジェクトマネジメント基本方針(5)－社外秘

8.4 変更管理方針

- ・変更の要求が提出されたとき、その変更理由を検証する。
- ・すべての直接的、間接的変更対象を特定し、関係者に伝達して影響度を評価し、変更の妥当性を確認する。
- ・要求された変更のレビューと承認を確実に行う。
- ・承認された変更の実施および却下された変更の停止を確実にする。
- ・変更要求の受付から最終結果の確認までの経過を課題管理表に記録する。
- ・大規模なスコープの変更等があった場合は、当プロジェクト計画書を改訂し、顧客の承認を得て進める。

8 プロジェクトマネジメント基本方針(6)－社外秘

8.5プロジェクト品質方針

- 当プロジェクトの期間は短いということを特に考慮し、品質は上流で作ricomという原則にしたがい、要件定義、外部設計においては、スーパーマーケットA殿のエンドユーザー代表も交え、ニーズを的確に捉えながら作業を進める。
- 各局面の終了においては、ステークホルダー、エンドユーザー代表等、キーパーソンを交えたレビュー会を行う。そこで挙げた指摘事項、問題等に関しては課題管理表に登録し、解決を図るべく管理する。

＜表. マイルストーン毎のレビュー対象物とその責任＞

マイルストーン	レビュー対象物	品質責任者	承認者	次局面へ進む条件
要件定義完了	要件定義書	山口良太	山田太郎様	優先度：高の課題で未解決のものが0件
外部設計完了	外部仕様書	山口良太	山田太郎様	優先度：高の課題で未解決のものが0件

8 プロジェクトマネジメント基本方針(7)-社外秘

内部設計完了	処理設計書、ER図、テスト計画書	山口良太	山田太郎様	優先度: 高の課題で未解決のものが0件
開発実施完了	サブシステム内結合テスト結果、結合テスト仕様書	山形高志	山田太郎様	優先度: 高の課題で未解決のものが0件
結合テスト完了	結合テスト結果、システムテスト計画	山口良太	山田太郎様	優先度: 低/中/高の課題で未解決のものが0件
システムテスト完了/仮稼働開始	システムテスト結果、テスト済みシステム	山口良太	山田太郎様	優先度: 低/中/高の課題で未解決のものが0件
本稼働開始		山口良太	山田太郎様	優先度: 低/中/高の課題で未解決のものが0件

8 プロジェクトマネジメント基本方針(8)－社外秘

＜表. 当プロジェクトにおけるテストの定義＞

テスト名	当プロジェクトにおける定義
単体テスト	各モジュールの欠陥除去と機能検証、モジュール間リンクagesの検証。
結合テスト	サブシステム内の各コンポーネントの欠陥除去と機能検証と、サブシステム内のコンポーネント間インターフェースの検証。
システムテスト	結合テスト済モジュールを、システム全体としてテストし、システム要件通りに機能し、稼動することをスーパーマーケット A殿の利用部門およびマネジメントと共に確認する。

8 プロジェクトマネジメント基本方針(9)-社外秘

8.6コミュニケーション方針

- ・ 進捗会議を週対に行い、各作業の進捗を確認すると同時に、新しい課題が出現していないか、改めて確認する。
- ・ プロジェクト管理表の下部のコメント欄に、特記事項を記入し、毎週スーパーマーケットA殿に提出する。
- ・ 正式な実績報告書をスーパーマーケットA殿へ月に1回提出する。
- ・ 「マイルストーン」のレビューはスーパーマーケットA殿とABC社が一緒に行い、ABC社は承認を得る。

<表. マイルフートン毎のレビューアー>

レビューアー	マイルフートン
スーパーマーケットA殿とABC社でレビューする	要件定義完了、外部設計完了、システムテスト完了、本稼動開始
ABC社のみでレビューする	内部設計完了、開発実施完了、結合テスト完了

8 プロジェクトマネジメント基本方針(10)－社外秘

8. 7 組織における教訓の蓄積

- ・ 週次の進捗会議等で議命される内容の中には、同プロジェクトの後続作業、あるいは他プロジェクトで参考になると思われるノウハウ等が含まれていることがある。そのような情報は、議事録等に意図的に残すようにし、後後で参照可能なようにする。
- ・ プロジェクト終了後は反省会等を行い、計画時点の工数の見積りが妥当であったか、また、大きな差異があったとすればその原因は何だったか等に関して整理し、教訓としてまとめる。
- ・ プロジェクト終了後の反省会等の中で、そのプロジェクトの中でそれまでに蓄積した教訓を全般的に見直す。指摘漏れがあった場合は、それを新たに記録する。
- ・ 得られた教訓は、後の他プロジェクト等においても参照できるようにナレッジDBに保存すると共に、プロジェクトマネジメント用の社内文書に反映する。なお、それらの教訓は、必要に応じて頻繁に参照されることが重要である。

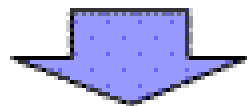
プロジェクト計画書の推奨運用

プロジェクト計画書の推奨運用は以下の通りです。

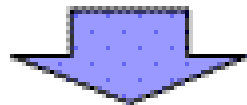
プロジェクト計画書の推奨運用(1)

プロジェクト正式開始前(対顧客)

プロジェクト計画書の目次を参考に内容をまとめる。(PMおよび補佐)
(目次項目1～7)



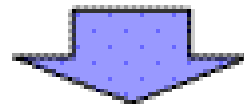
顧客に十分に説明、合意を得る。



目次項目1～7の部分を2部印刷し、顧客様と開発ベンダーの双方が承認印を押したものを、それぞれでもつ。

プロジェクト正式開始前(開発ベンダー内部)

プロジェクトマネジメント基本方針の内容をまとめる。(PMおよび補佐)
(目次項目8)



プロジェクト計画書全体を用いて、プロジェクトへの多加メンバー向け内部の説明会等を行い、共通認識を形成する。

プロジェクト計画書の推奨運用(2)

プロジェクト正式開始後

■プロジェクトを正しく理解するために、必要に応じてプロジェクト計画書を参照する。

■そのプロジェクトに関する何らかの意思決定を行う際は拠り所となるものなので、必ずプロジェクト計画書を参照する。

■スコープの大幅な変更等が発生した場合は、顧客とも協議のうえ、プロジェクト計画書を改訂し、顧客と開発ベンダーの双方で合意のもと、プロジェクトを進める。